Konfliktmanagement*

Friedrich Glasl

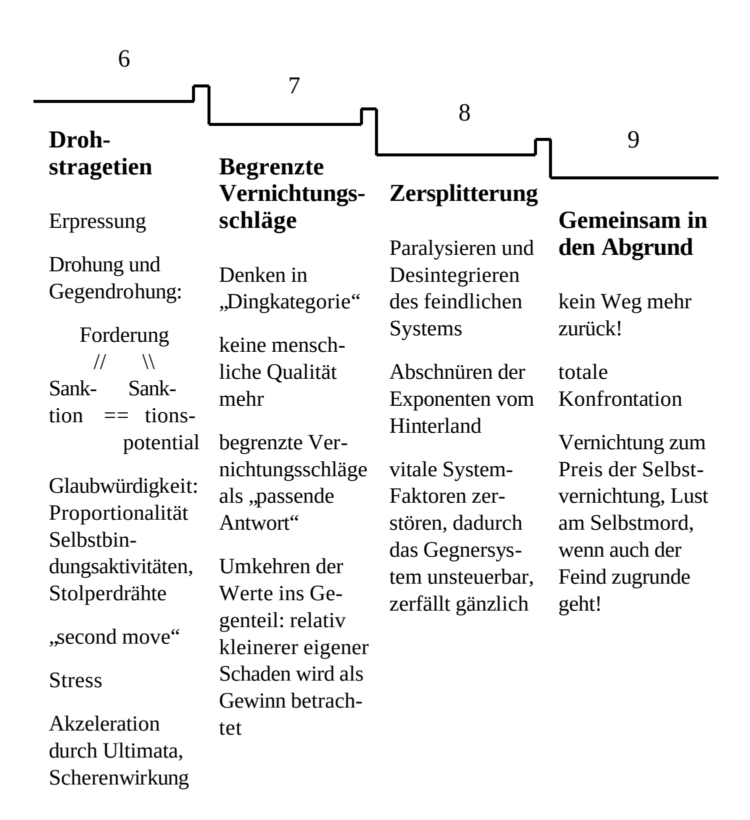
Die nachfolgenden Auszüge aus Friedrich Glasls Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater „Konfliktmanagement“ beginnen mit der graphischen Übersicht über das von diesem österreichischen Konfliktforscher entwickelte „Phasenmodell der Eskalation“, das in allen Einzelheiten hier vorzustellen unsere Platzmöglichkeiten überschritten hätte. Es empfiehlt sich aber, immer dann, wenn in dem daran anschließenden Auszug aus Kapitel 11 „Interventionen der Konfliktbehandlung“ die Rede von bestimmten Eskalationsstufen ist, deren Darstellung aufzuschlagen. Gleich zu Anfang tauchen zwei erklärungsbedürftige Begriffe auf, nämlich „heiße“ und „kalte“ Konflikte. Diese dürfen nicht mit den gängigen Metaphern vom „heißen“ und „kalten Krieg“ verwechselt werden, auch nicht mit dem im Einführungskapitel behandelten Gegensatzpaar „manifester“ und „latenter“ Konflikt. Glasl zufolge zeichnen sich bei „heißen“ Konflikten die Parteien durch eine Begeisterung für ihre Sache aus, von der sie die Gegenseite überzeugen wollen. Sie haben daher - zumindest anfangs - kein negatives Bild ihres Gegenübers und verhalten sich zu diesem äußerst kommunikativ. Bei „kalten“ Konflikten trifft man demgegenüber anstelle des Feuers der Begeisterung tiefe Enttäuschungen, eine weitgehende Desillusionierung und Frustration. Die Parteien haben es aufgegeben, einander überzeugen zu wollen und vermeiden daher die Auseinandersetzung, ja den Kontakt überhaupt. Dennoch kann ein solcher Konflikt auch eskalieren, weil die Parteien alle Gelegenheiten nutzen, die andere Seite zu schädigen, aber so, dass sie nicht bei offener Feindseligkeit ertappt werden können.

---

* Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungkräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt Bern Stuttgart Wien, Freies Geistesleben Stuttgart, 2004, Figur 9.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation: S. 236-237 sowie Kapitel 11: Interventionen der Konfliktbehandlung, S. 313-347 (Auszüge).

Figur 10.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation

1	2	3	4	5
Verhärtung	**Debatte, Polemik**	**Taten statt Worte**	**Images und Koalitionen**	**Gesichtsverlust**
Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Krampf Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar noch keine starren Parteien oder Lager	Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiss-Denken Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt Reden zur Tribüne, über Dritte „scores“ gewinnen zeitliche Subgruppen um Standpunkte Diskrepanz „Oberton und Unterton“ Überlegener gegenüber Unterlegenem Transaktionsanalyse-Modell gegenseitige Abwertungen	„Reden hilft nichts mehr“ also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen Diskrepanz verbales, nonverbales Verhalten; noverbales dominiert Gefahr: Fehlinterpretationen „pessimistische Antizipation“: Misstrauen, Akzeleration Gruppenhaut, Kohäsion, Rollen-Kristallisation Drohgebärde Empathie verloren	Stereotypen, Klischees, Image-Kampagnen, Gerüchte: auf Wissen und Können! einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen self-fulfilling prophecy durch Perzeptionsfixierung dementierbares Strafverhalten doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge	öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe! Vorwurf des Ehrverlustes, Verrats, Verbrechens inszenierte „Demaskierungsaktion“Ritual Demasqué: „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend Engel-Teufel als Bild, Doppelgänger Ausstossen, Verbannen Isolation Echo-Höhle, sozialer Autismus Ekel Ideologie, Werte, Prinzipien Rehabilitierung!
Kooperation > Konkurrenz	*Kooperation > = < Konkurrenz*	*Kooperation < Konkurrenz*		


6
Droh-
stragetien
Erpressung
Drohung und
Gegendrohung:
Forderung
// \\
Sank-
tion
==
Sank-
tions-
potential
Glaubwürdigkeit:
Proportionalität
Selbstbin-
dungsaktivitäten,
Stolperdrähte
„second move“
Stress
Akzeleration
durch Ultimata,
Scherenwirkung
7
Begrenzte
Vernichtungs-
schläge
Denken in
„Dingkategorie“
keine mensch-
liche Qualität
mehr
begrenzte Ver-
nichtungsschläge
als „passende
Antwort“
Umkehren der
Werte ins Ge-
genteil: relativ
kleinerer eigener
Schaden wird als
Gewinn betrach-
tet
8
Zersplitterung
Paralysieren und
Desintegrieren
des feindlichen
Systems
Abschnüren der
Exponenten vom
Hinterland
vitale System-
Faktoren zer-
stören, dadurch
das Gegnersys-
tem unsteuerbar,
zerfällt gänzlich
9
Gemeinsam in
den Abgrund
kein Weg mehr
zurück!
totale
Konfrontation
Vernichtung zum
Preis der Selbst-
vernichtung, Lust
am Selbstmord,
wenn auch der
Feind zugrunde
geht!

11. Interventionen der Konfliktbehandlung

11.1 Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen

Die Literatur über Konfliktbehandlungsinterventionen ist heute bereits schwer zu überblicken. Es wird darin für bestimmte Interventionsmethoden plädiert. Oft glauben die Autoren, diese Methoden seien immer und überall gleich sinnvoll und gleich wirksam. Jeder Praktiker und jede Praktikerin weiss aber, dass dem nicht so ist. Denn bestimmte Interventionen, z.B. der „Datenrückmeldung von Diagnosebefunden“ sind in heissen Konflikten sehr zu empfehlen, während sie im kalten Konflikt nur zu einer weiteren Fixierung des Leugnungs- und Abwehrverhaltens beitragen würden. Und manche Interventionen, z.B. der Beziehungsklärung nach der Transaktionsanalyse, leisten in den Eskalationsstufen zwei bis vier sehr gute Dienste, während sie auf der fünften Stufe absolut unzureichend sind und deshalb kontraproduktiv wirken.

(...)

Im Kapitel 1.4 haben wir bereits unterschiedliche Begriffe für Interventionen der Konfliktbehandlung angesprochen, die entweder auf eine Beeinflussung des Konfliktpotentials, des Konfliktprozesses oder der Konfliktfolgen gerichtet sein können. Dies ist bloss eine mögliche Sichtweise für die Unterscheidung von Interventionen.

Eine zweite Sichtweise unterscheidet, ob die Interventionen in erster Linie präventiv oder kurativ sind.

11.1.1 Präventive Interventionen

Mit präventiven Interventionen wird beabsichtigt, dass es gar nicht erst zum Ausbruch eines Konfliktes kommt. Dies ist möglich, indem wir u.a. die bestehende Organisation und Führung regelmässig nach vorhandenem Konfliktpotential untersuchen. Wir tun dies mit Instrumenten, die wir als „Methoden der Gesundenuntersuchung“ bezeichnen. Sie (...) erkunden, ob nach dem subjektiven Erleben der Mitarbeiter mögliche Störungen, Unstimmigkeiten, Widersprüche usw. in der Organisation gegeben sind und wie sie sich eine Lösung dieser Probleme vorstellen könnten (siehe Glasl, Kalcher und Piber 2004).

Oder die Präventivmassnahmen können sich auf einen möglichen Konfliktprozess beziehen: z.B. Schulung in Kommunikation, im Umgehen mit Druck und

Stress, mit Konflikten usw. Damit kann verhindert werden, dass ein Konflikt, der vielleicht auf der ersten Eskalationsstufe angelangt ist, weiter eskaliert.

Und zum dritten können Präventivmassnahmen erreichen, dass im Konfliktfall der Schaden möglichst begrenzt wird. Dies geschieht z.B. durch Haftungsbestimmungen im Handelsrecht, oder durch eine vertragliche Regelung für den Fall der möglichen Auflösung einer Firma, des Aufteilens des Vermögens usw. Aber es kann auch um seelische Schadwirkungen gehen, die mit Schiedsklauseln oder anderen Massnahmen abgewendet werden sollen.

11.1.2 Kurative Interventionen

Mit kurativen Massnahmen soll ein bereits vorhandener Konflikt gelöst oder begrenzt, kontrolliert oder geregelt werden usw. Die meisten Interventionen dieses Buches sind vor allem für kurative Aktionen gedacht und darin erprobt. Darum wird mit der Diagnose bereits erhoben, welche Streitpunkte gegeben sind und wie diese erlebt werden, was sich im Konfliktverlauf bereits alles an gegenseitigen Konditionierungen und Verwundungen ergeben hat usw. Darauf können sich dann die Interventionen richten, um einen entspannten Zustand herzustellen, in dem die vormaligen Konfliktparteien wieder konstruktiv miteinander arbeiten mögen.

Die gewählten Interventionen können nun eine Lösung oder Beendigung des Konfliktes erreichen, indem sie die gegebene Eskalation *steigern* oder *reduzieren***.** Dies ergibt die folgende Unterscheidung:

11.1.3 De-eskalierende Interventionen

Wenn wir die Faktoren und Mechanismen kennen und verstehen, die zur Eskalation von Konflikten führen, dann sind wir auch in der Lage, diese Kenntnis für das Reduzieren der Eskalation, d.h. De-Eskalieren, zu nutzen. Dies ist z.B. möglich, wenn wir die gerade beobachtbaren Eskalationsmechanismen den Parteien zu Bewusstsein bringen oder wenn wir mit ihnen die nicht gewünschten Wirkungen ihres Handelns untersuchen und mit den eigentlichen Intentionen vergleichen. Oder wenn wir verzerrte Perzeptionen des gegenseitigen Verhaltens überprüfen und korrigieren. Bestenfalls wird dies zu einer Minderung der Spannung führen. Die Konfliktparteien werden erkennen, dass sie den Konflikt wirksam unter Kontrolle bekommen können und trauen sich dadurch einen weiteren Schritt der Klä-

rung zu. Vor allem bei heissen Konflikten empfehlen sich sofort derartige deeskalierende Interventionen.

Aber es ist nicht von vornherein gesagt, dass nur de-eskalierende Interventionen sinnvoll oder effektiv sind. Es kann generell – oder wenigstens vorübergehend – geboten sein, einen bestehenden Konflikt sogar noch „anzuheizen", also zu eskalieren.

11.1.4 Eskalierende Interventionen

Bei der Beschreibung kalter Konflikte haben wir bereits erwähnt, dass es im Interesse einer dauerhaften Konfliktlösung sehr nützlich sein kann, den Konflikt „aufzutauen", d.h. durch eskalierende Massnahmen noch zu steigern. Denn eines der grossen Probleme des kalten Konfliktes ist die unausgesprochene Vereinbarung zwischen den Parteien, so zu tun, als wäre alles gar nicht so schlimm! Oder in professionellen Organisationen mit starkem konfessionellem oder weltanschaulichem Hintergrund können Schuldgefühle der Konfliktparteien dazu führen, dass das Bestehen von Spannungen geleugnet wird. Damit unterbleiben aber auch Bemühungen zur Lösung der Probleme.

Mit verschiedenen Mitteln kann eskalierend gewirkt werden: Eine von der Drittpartei erstellte Prognose der möglichen Folgen der bestehenden Konflikte kann zum Auflodern der Gegensätze führen. Anschliessend kann geklärt werden, ob die Parteien dafür letztendlich verantwortlich gemacht werden möchten. Oder es können die gegenseitigen Behinderungen und Störungen verstärkt werden, um sie so unerträglich zu machen, dass sich die Parteien endlich zu einer wirklichen Bearbeitung ihrer Beziehungsprobleme entschliessen. (...)

In den späten sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden derartige Interventionen in Sozialarbeit, Gemeinwesenarbeit, Gruppendynamik sehr propagiert, um auf diese Art gesellschaftliche Veränderungen zu ermöglichen (siehe F. Glasl, 1973). Die sogenannte „offenlegende Konfliktstrategie" wurde der sogenannten „zudeckenden Harmoniestrategie" gegenübergestellt. In der Praxis führte dies zu den bekannten Protestbewegungen, Studentenstreiks, öffentlichen Störaktionen usw. der bewegten „68er-Generation".

11.1.5 Vier prinzipielle Interventionsrichtungen

Die vier letztgenannten Interventionsrichtungen verknüpfen wir jetzt in Form einer Matrix (Fig. 11.1):

Mit unseren Diagnose- und Interventionsmodellen kann grundsätzlich in jede der gewählten Richtungen gearbeitet werden. Das Vorhandensein eines Konfliktes bestimmt, ob wir präventiv oder kurativ intervenieren. Es ist aber einerseits von unserer Einschätzung der Situation abhängig, ob wir uns zu einem eskalierenden oder de-eskalierenden Vorgehen entschliessen, andererseits jedoch von unserer ethisch-philosophischen Grundeinstellung zum Konflikt (Kap. 5.5).

	de-eskalierend	eskalierend
präventiv	um Kommunikationsproblemen vorzubeugen, werden Informationsspielregeln vereinbart; Training in Kommunikationsmethoden	in Anwesenheit des Beraters werden Sorgen, Ängste, Unterstellungen gezielt angesprochen; Konfrontationssitzung, um zu vermeiden, dass ein beginnender Konflikt kalt gemacht wird
kurativ	der Konfliktverlauf wird rekonstruiert und geklärt; die Konfliktparteien klären ihre unterschiedlichen Perzeptionen des Verhaltens	bestehende kalte Konflikte werden durch Rollenspiele dramatisiert, übertrieben; ein Interessenvertreter ermutigt seine Klienten, sich für ihre Standpunkte stark einzusetzen

Fig. 11.1: Vier prinzipielle Interventionsrichtungen

Neben unserer grundsätzlichen Haltung zu eskalierenden oder de-eskalierenden Interventionsstrategien sind vor allem auch pragmatische Überlegungen massgeblich:

- Kann durch eine eskalierende Intervention voraussichtlich grösserer Schaden abgewendet werden oder nicht?
- Werden die Konfliktparteien durch eskalierende Interventionen im Glauben an Eigenaktivitäten zur Konfliktbehandlung gestärkt oder geschwächt?
- Führt eine eskalierende Strategie zu definitiven Gewinnern und Verlierern unter den Parteien?
- Werden durch eskalierende Interventionen die Konfliktparteien mehr von der Drittpartei abhängig oder nicht?
- Können die Konfliktparteien aus den Interventionen lernen?
- Gefährdet eine eskalierende Intervention die Vertrauensbeziehung zur Drittpartei?
- Büsst die Drittpartei an Glaubwürdigkeit ein?

Zu Beginn einer Interventionsstrategie ist es immer gut, sich über die eigenen vorgefassten Meinungen Rechenschaft abzulegen. Denn durch sie verstellen wir uns die Sicht auf andere Möglichkeiten des Vorgehens. Wir bewegen uns dadurch immer nur in einem kleinen Kreis von Denk- und Handlungsgewohnheiten.

In den folgenden Kapiteln bringen wir die Interventionsmethoden nach derselben Systematik, mit der wir die Konfliktdiagnose dargestellt haben. Jedes Diagnoseergebnis soll dadurch auch Möglichkeiten des Handelns aufzeigen.

11.2 Die sechs seelischen Faktoren als Ansatzpunkte für Interventionen

Kapitel 2.3 erörtert die sechs seelischen Hauptfaktoren, die in Konflikten vielfältig beeinträchtigt werden und die in ihrer Wechselwirkung zur Eskalation oder Fixierung der Konflikte beitragen. Diese sechs Hauptfaktoren sind: (1) Die Perzeptionen, (2) das Denk- und Vorstellungsleben; (3) das Gefühlsleben und innere Einstellungen, (4) das Willensleben, Motive und Ziele; (4) das äussere Verhalten (verbal und non-verbal) der Parteien; (5) die Folgen des Verhaltens und der anderen Äusserungen der seelischen Situation. Dieselben Faktoren können nun Ansatzpunkte für gezielte Interventionen sein.

(1) Perzeptionen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die einseitigen bzw. verzerrten Perzeptionen der Parteien sollen korrigiert werden; die Mechanismen, welche im Zuge des Konfliktgeschehens zu Verzerrungen und Fixierungen der Perzeptionen geführt haben, sollen in ihrer Wirksamkeit gehemmt oder entkräftet werden; Vorurteile der Parteien sollen abgebaut werden usw.

(2) Gedanken, Vorstellungen, Erinnerungen, Interpretationen: Ansatzpunkte für Interventionen sind: Die Parteien sollen sich ihrer Begrifflichkeiten, Vorstellungen und Deutungen der Sachverhalte und Ereignisse bewusst werden und sollen erkennen, inwieweit diese durch die Konfliktmechanismen beeinträchtigt sind.

(3) Gefühle und Einstellungen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die Parteien sollen Gefühle der Feindseligkeit, der gegenseitigen Diskriminierung usw. überwinden, sie sollen wieder Vertrauen zueinander fassen, einander tolerieren und respektieren.

(4) Willensfaktoren (Triebe, Motive, Intentionen) als Ansatzpunkte für Interventionen: Die Parteien sollen Klarheit über ihre bewussten und unbewussten Absichten bekommen; erstarrte Zielvorstellungen sollen wieder gelockert werden; Ziele und Mittel sollen neu überdacht werden usw.

(5) Äusseres Verhalten als Ansatzpunkt für Interventionen: Das unkontrollierte destruktive Verhalten soll wieder in konstruktive Bahnen geleitet werden; das Verhalten soll sich wieder mehr mit den Intentionen des Handelnden decken; Gewalthandeln soll reduziert werden usw.

(5) Die Konfliktfolgen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die Parteien sollen die unbewussten Folgen ihres Tuns sehen und anerkennen und dafür Verantwortung auf sich nehmen; Absichten und deren Folgen als Wirkung des Gegnerverhaltens sollen getrennt beurteilt werden usw.

Verschiedene Schulen betonen den einen oder anderen dieser Hauptfaktoren oder erklären ihn allgemein zum „archimedischen Punkt“ der Konfliktbehandlung. Dabei werden oft andere Faktoren unterschätzt oder nicht genutzt.

Wir wollen diese vielfältigen Interventionsmöglichkeiten in den nächsten Abschnitten konkret darstellen und nach ihrem Nutzen hinterfragen.

11.2.1 Auf Perzeptionen und Denken orientierte Interventionen

Wir haben beschrieben, wie sich die Bilder der Konfliktparteien (von den Issues, von der totalen Konfliktsituation und von sich bzw. von der Gegenpartei) im Konfliktverlauf ändern und wie sie diese deuten und im Gedächtnis fixieren. Die Perzeptionen der Konfliktparteien stimmen somit immer weniger überein:

- als Folge der abnehmenden Empathie der Konfliktparteien;
- durch die Störungen der Interaktion der Parteien, wodurch die selektive Wahrnehmung der Parteien nicht mehr an der Wirklichkeit korrigiert werden kann;
- als Wirkung der Komplexitätsreduktion und der Kausalitätssimplifizierung
- und als Ergebnis der pessimistischen Antizipation, wodurch sich die Aufmerksamkeit nur noch mehr auf die bedrohlichen, negativen Aspekte der Interaktion konzentriert.

Die Parteien kapseln sich zusehends voneinander ab, ihre Perzeptionen werden immer mehr „egozentrisch“ und später „sozial autistisch“. Weil Wahrnehmung und Denken aufs engste zusammenhängen, lassen sich die Interventionen nicht getrennt darstellen.

Eine grosse Zahl von Praktikern und Theoretikern konzentriert sich deshalb auf die positive Beeinflussung der Perzeptionen der Konfliktparteien. Viele der von R. Blake, J. Mouton und H. Shepard (1964); R. Beckhard (1969); R. Walton (1969) und vor allem von J. Burton (1969) angewandten Interventionen zielen in erster Linie auf eine Klärung der Perzeptionen der Parteien. Burton (p. 64) grün-

det seine Methoden der „kontrollierten Kommunikation" vornehmlich auf die „Missverstandstheorie" (J. Bernard, 1957): Parteien geraten aufgrund mangelnder Information oder unzureichenden Wissens, aufgrund von Perzeptionsverzerrungen oder wegen bestehender Vorurteile oder kultureller und semantischer Beschränkungen in Konfliktverhalten. Folgerichtig muss sich Konfliktlösung der Klärung der Perzeptionen zuwenden. Die dritte Partei lässt dazu die Konfliktparteien erkennen, in welcher Weise unsere Perzeptionssinne und unsere Interpretationen Täuschungen, Beschränkungen und Verzerrungen ausgesetzt sind. Die Konfliktparteien sollen mit dieser Hilfe das Wirken störender Einflüsse in ihren Bildern von den Geschehnissen und den Parteien erkennen. Sie lernen, die Faktoren bewusst zu kontrollieren, die im Konflikt die Kommunikation beeinträchtigt haben. Burton fasst darum diese Interventionen unter dem Begriff *„reperception"* (p. 73) zusammen.

Interventionen zur Klärung der Perzeptionen können sowohl die Perzeption der gesamten Konfliktsituation, d.h. der Issues, der Ereignisse im Konfliktverlauf, Ursachen und Wirkzusammenhänge und dergleichen zum Inhalt haben… Worauf sich die perzeptionsorientierten Interventionen zu konzentrieren haben, wird vom Typus des Konfliktes sowie vom Eskalationsgrad bestimmt. In kalten Konflikten verläuft dies in der Praxis wesentlich schwieriger als in heissen Konflikten; in den ersten drei Eskalationsstufen stehen die Aspekte der Objektsphäre bei den Konfliktparteien mehr im Vordergrund. Mit der vierten Eskalationsstufe kommt es zum Auskristallisieren und Erstarren der stereotypen Selbstbilder (Autostereotyp) und Fremdbilder (Feindbild, Heterostereotyp). Viele Interventionen haben auf dieser und der nächsten Stufe deshalb den Abbau der Feindbilder zum Gegenstand.

Insgesamt können perzeptionsorientierte Interventionen folgende Ziele anstreben:

a) die Parteien sprechen gegenüber einer dritten Partei ihre subjektiven Ansichten aus, d.h. sie „ventilieren" ihre Perzeptionen, ohne dass diese sofort abgewehrt werden;
b) die Parteien können sich über Drittparteien gegenseitig mit den Perzeptionen konfrontieren und auseinandersetzen, d.h. sie nehmen zur Kenntnis, dass die andere Partei eine abweichende Sicht auf die Situation hat, sie müssen das *Bestehen solcher Unterschiede anerkennen* ohne diese sofort abwehren zu wollen; auf diese Weise wird die Egozentrizität der Perzeptionen wieder aufgelockert, es entsteht wiederum „Perzeptionsempathie" für die Gegenpartei;

c) die Parteien können die Einflüsse im Konfliktverlauf *entflechten*, vergleichen und prüfen;
d) die Parteien können die *Diskrepanzen in ihren Perzeptionen analysieren:* Was sehen sie unterschiedlich, warum sehen sie es unterschiedlich?
e) die Konfliktparteien können erkennen, wo *Verzerrungsmechanismen* im Spiel gewesen sind und wie sich das auf ihr Verhalten ausgewirkt hat;
f) die Konfliktparteien können die Ergebnisse der genannten Mechanismen in ihrer eigenen Perzeption *korrigieren* bzw. gänzlich abbauen (Kurativwirkung);
g) die Parteien können das *Wirken der Mechanismen* erkennen lernen, so dass sie *in Zukunft* Perzeptionsverzerrungen rechtzeitig *unterbinden* können (Präventivwirkung);
h) die Konfliktparteien erkennen, wie ihre Perzeptionen auf ihr Verhalten gewirkt haben und wie dadurch die Reaktionen der anderen Partei provoziert worden sind;
i) die Konfliktparteien werden sich ihrer Kognitionen und Konzeptionen, d.h. ihrer Denkstrukturen, ihrer Grundauffassungen und Ansichten bewusst und erkennen, wie diese ihre konkreten Perzeptionen beeinflusst haben;
j) die Konfliktparteien können sich voneinander *neue Perzeptionen bilden*, die auch künftigen Mechanismen der Perzeptionsverzerrung standhalten können.

(In Glasls Buch folgen nun einige typische Interventionsmethoden, mit deren Hilfe mehrere der genannten Ziele verwirklicht werden können; auf deren Wiedergabe musste hier aus Platzgründen verzichtet werden, B.M.)

11.2.2 Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen

Im Zuge der Eskalation haben sich die Gefühle und die innere Einstellung der Konfliktparteien verändert: Von der kompetitiven Haltung über die auf Gewinn oder Verlust ausgerichtete Einstellung ist man zur Entschlossenheit gekommen, den Gegner mit ins Verderben ziehen zu wollen. Vertrauen ist dem grundsätzlichen Misstrauen gewichen. Die Achtung der Gegenpartei ist zur Verachtung geworden. Stress, Angst, Unsicherheit und Existenzangst sind die Stimmungen, in denen die Parteien nach Selbstbehauptung streben. Gefühle und Einstellungen müssen aus dem kurz- und mittelfristigen Verhalten sowie aus verbalen und nonverbalen Äusserungen mehr oder weniger intuitiv erfasst und interpretiert werden. Hierbei sind die Parteien gegenseitig auf fehlerhafte Informationsquellen

und -kanäle angewiesen. Aus rudimentären Informationen müssen sie die Absichten und Ziele der Gegner zu einem Ganzen konstruieren. In diese Interpretationen mischen sich ihre eigenen Ängste und negativen Erwartungen. Die Parteien geben sich ungemerkt Projektionen hin. Einstellungen sind deshalb immer der Gefahr von Missperzeptionen ausgesetzt. Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen können dabei die folgenden optimalen Ziele verfolgen:

a) die Konfliktparteien werden sich ihrer *eigenen Gefühle und Einstellung* in den wichtigen Episoden des Konfliktverlaufes *bewusst;*
b) die Parteien geraten aus der *Isolierung* des Kommunikationsghettos, d.h. sie können ihre eigenen Einstellungen anderen mitteilen, sie können aus der monologischen in die dialogische Beziehung zur Drittpartei und zur Gegenpartei eintreten;
c) sie können ihre Perzeptionen der Attitüden ihrer Gegenpartei *korrigieren*;
d) und sie können die *Diskrepanzen* zwischen den Einstellungen und den äusseren Ausdrucksformen im Verhalten – sowohl bei sich selbst als bei der Gegenpartei – aufzeigen; sie können erkennen, inwiefern diese Diskrepanzen auf inadäquatem Verhalten des Gegners oder auf eigenen Perzeptionsverzerrungen beruhen;
e) die Parteien können die in ihnen und zwischen ihnen wirkenden *Mechanismen* erkennen und verstehen, die zum Entstehen und Fixieren der Einstellungen im Zuge des Konfliktes beigetragen haben;
f) die Konfliktparteien können die alten, im Konflikt fixierten Gefühle und *Einstellungen abbauen* und neue *entwickeln;*
g) die Parteien erkennen, welche *Grundprobleme* sich ihnen durch den Konflikt und durch die Gegenpartei als „Präsentator der Herausforderung" präsentieren und welche Arbeit an den eigenen Einstellungen dies erfordert.

Durch die indirektere Äusserung von Gefühlen und Einstellungen gestalten sich die darauf bezogenen Interventionen weitaus schwieriger als perzeptionsorientierte Interventionen. Innere Einstellungen sind überdies tiefer mit dem Kern der Persönlichkeit eines Menschen verknüpft. Sie werden als Intimbereich meist nur unter bestimmten positiven Voraussetzungen zugänglich. Wegen der Verankerung der Attitüden mit dem Identitätsgefühl der Parteien sind Haltungen nur schwer direkt und von aussen zu beeinflussen.

Grundsätzlicher Respekt vor der inneren Freiheit der Konfliktparteien ist geboten. Mit der Arbeit an den Attitüden beginnt man letztlich immer an der Identität der Parteien, an ihren Grundauffassungen und Werten zu arbeiten. Angesichts der Tiefe derartiger Interventionen betont R. Harrison (1970) als Grundregel, dass

man keineswegs tiefer intervenieren solle, als unbedingt geboten ist und als die Klienten in Selbständigkeit später auch allein bewältigen können.

Überdies tritt eine erkennbare Wirkung viel langsamer als bei anderen Interventionen auf.

Darum stellen sich der dritten Partei vor Beginn von attitüdeorientierten Interventionen die grundlegenden Fragen:

- sind die Parteien einer tieferen Konfrontation mit Gefühlen und Einstellungen überhaupt gewachsen? Werden sie nicht überfordert?
- soll tiefer interveniert werden, auch wenn sich die Parteien im Prozess der Konfliktbehandlung nicht die Fähigkeit erwerben können, um die initiierten Prozesse aus eigener Kraft fortzusetzen?
- erlaubt die verfügbare Zeit Interventionen, die keine Sofortwirkungen zeigen?

Viele *traditionelle Mittel* der Konfliktlösung versuchen eine direkte Beeinflussung der inneren Einstellungen der Konfliktparteien. Die folgenden, sehr direktiven Beeinflussungsmittel gehen davon aus, dass die Konfliktparteien solche Einstellungen annehmen, wie sie von der Drittpartei erwartet oder gefordert werden:

1. Zwang: Der Vorgesetzte oder der Vermittler kann mittels wirksamer Sanktionen die Konfliktparteien zwingen, von Feindseligkeiten abzusehen und „einander wieder zu respektieren“. Die dritte Partei kümmert sich nicht darum, ob die Konfliktparteien diese Haltung nur äusserlich annehmen oder ob sie diese innerlich akzeptiert und gefestigt haben.

2. Einschüchterung und Drohung: Die Drittpartei kann durch Einschüchtern Nachteile für die Konfliktpartei in Aussicht stellen, wenn sie sich den Forderungen der dritten Partei nicht fügt. Durch Drohung kann Angst oder Unsicherheit bewirkt werden. Diese wirkt vielleicht stärker als die ursprünglichen Absichten der Konfliktparteien, die für ihre Absichten eine Konfrontation riskiert haben. Zwingen und Drohen wirken auf das „Strategiekalkül“ der Konfliktparteien ein. Angesichts der möglichen Folgen für die weitere Position oder Karriere in der Organisation scheinen ihnen dann die Kosten einer Auseinandersetzung nicht lohnend zu sein.

Eine mildere, aber nicht weniger direktive Form der Beeinflussung ist

3. Moralisieren, Missionieren: Die dritte Partei appelliert an bestimmte ethische Überzeugungen, die von den Parteien nicht in Frage gestellt werden können. Auf diese Weise werden oft Konflikte in Organisationen mit starker weltanschaulicher, religiöser oder politischer Orientierung in Angriff genommen. Äusserliches Konformieren an diese Normen wird dann als innerliches Anerkennen

betrachtet, auch wenn in Wirklichkeit die negativen Attitüden nur unterdrückt werden. Appellieren an Werte und Normen ist meistens ein indirekter Appell an Schuldgefühle der Konfliktparteien, und diese werden sich überlegen, ob sie mit dem Fortsetzen eines Konfliktes eine weitere Eskalation in Kauf nehmen wollen. Darum mag Moralisieren und Missionieren zwar zu einem vorübergehenden Waffenstillstand führen, unterschwellig kann aber die Auseinandersetzung heftiger werden. So kann der Einsatz der unter a, b und c genannten Mittel bewirken, dass ein heisser Konflikt zu einem kalten wird und kalt weiter eskaliert. Der Appell an einen der Grundwerte hat unter Umständen bei einer Konfliktpartei zur Folge, dass sie diesen Wert an sich in Frage stellt. Der Konflikt wird fortgesetzt und intensiviert, um diesen Wert ins Wanken zu bringen. Ähnliches kann bei „assertiven Techniken“ wie sie u.a. von D.E. Berlew (1977) als Universalmittel propagiert werden, auftreten.

Andere Methoden versuchen die Einstellungen der Konfliktparteien in eine bestimmte Richtung zu führen, ohne dass sich die Parteien dessen voll bewusst sind:

4. Indirektes Konditionieren der Parteien, Ablenken oder Ableiten: Die dritte Partei führt – z.B. über äussere Verhaltenszwänge – bestimmte Situationen herbei, in denen zu erwarten ist, dass sich mit der Zeit auch die inneren Einstellungen der Parteien angleichen werden: Konfliktparteien werden sorgfältig getrennt; die Drittpartei sorgt dafür, dass sie einander in der Arbeit nicht begegnen, denn „Zeit bringt Rosen“; zwei Konfliktparteien werden vor eine gemeinsame Aufgabe gestellt, die sie nur durch Zusammenarbeit lösen können (M. Sherif, 1958 und 1966), wobei der Einsatz für die Aufgabe für sie höheren Wert hat als die Ziele der Auseinandersetzung. In Ausführung der gemeinsamen Aufgabe verblassen mit der Zeit die ursprünglichen negativen Einstellungen. Dies wird volkstümlich oft so ausgedrückt: „Die Zeit heilt Wunden!“ (...)

Auf längere Frist arrangieren sich die Parteien dadurch neu und passen sich an die Umstände an. Dies kann die Illusion einer nachhaltigen Einstellungsänderung wecken. Sobald jedoch die äusseren Umstände wegfallen oder die Drittpartei nicht mehr anwesend ist, kann die negative Einstellung in der alten Intensität aufleben. Durch die Anwendung dieser Methoden ist schliesslich die Einstellung der Parteien mehr *von äusseren Einflüssen determiniert* worden. Sobald diese nicht mehr vorhanden sind, ist eine Änderung der adaptierten Einstellung wahrscheinlich. H. Kelman (1958) hat dies experimentell überprüft. Seine Befunde bestätigen, dass ein äusseres Anpassen der Einstellung unter dem Einfluss einer Macht über Mittel nur solange anhält, als eine Überwachung und Kontrolle der Mittel gewährleistet ist. Nur wenn eine Einstellungsänderung mit einer Internalisierung

der neuen Werte, d.h. mit einer Integration in das Selbstkonzept der Person erfolgt, kann sie weiter bestehen.

5. Manipulative Beeinflussung: J.A.C. Brown (1963) zeigt, dass Manipulation verschiedene Formen und Intensitätsgrade annehmen kann: Von der Zwecklüge der Propaganda über die verborgene Stimulanz bestimmter Motivationsfaktoren bis zum „Brainwashing“. In der Praxis der Konfliktlösung in Organisationen sind extreme Formen wahrscheinlich selten. Dennoch ist Manipulation gegeben, wenn ein Vorgesetzter die Motive einer Konfliktpartei so beeinflusst, dass diese sogar meint, sie hätte aus eigenem Antrieb ihre Einstellung verändert. Manipulation zeichnet sich dann durch drei Hauptmerkmale aus:

– es werden bestimmte Motivationsfaktoren bei den Parteien stark angesprochen, die ein Handeln in Richtung der Ziele anderer auslösen;
– die Konfliktparteien dürfen diesen Einfluss nicht durchschauen, darum wird ihre Aufmerksamkeit auf anderes abgelenkt;
– die manipulierten Parteien werden von anderen als Mittel zu den Zwecken der Manipulierenden gebraucht, gleichzeitig wird ihnen der unrichtige Eindruck vermittelt, dass sie in ihrem eigenen Interesse handelten.

Manche der von M. Sherif (1958 und 1966) angewendeten Techniken weisen durchaus manipulative Züge auf. In der betrieblichen Praxis wird sehr oft versucht, interne Rivalität und Aggression auf Konkurrenten, Lieferanten oder Kunden zu richten und aus der erhöhten Aggressivität der Mitarbeiter Kapital zu schlagen. Durch diese Ablenkungsmanöver können sich bei den Konfliktparteien Illusionen über ihre Fähigkeit zur internen Zusammenarbeit bilden.

Bei Motiv-Manipulation werden primitivere als die im Konflikt wirksamen Motivationsfaktoren gezielt stimuliert. Wenn ein heftiger Prestigekampf begonnen hat, dann kann man bewusst die von A. Maslow (1954) niedriger genannten Triebfedern ansprechen: Das Bedürfnis nach Geborgenheit, das elementare Bedürfnis nach Erhaltung der physischen Existenz. Durch Drohung kann Jobangst geweckt werden: Die Brotfrage führt dann die Parteien dazu, angesichts dieser vitalen Not ihre Differenzen aufzugeben. (...) Auch für diese Verfahren gilt der empirische Befund H. Kelmans (1958), dass diese Attitüdeänderung nicht länger anhält, als die gemeinsame Abhängigkeit von den zwingenden Umständen dauert.

6. Attitüdeänderung aus autonomem Antrieb: Bei der Behandlung von Konflikten können wir die Konfliktparteien zu einer Einstellungsänderung hinführen, indem wir ihnen Hilfe geben,

– ihre Einstellung in der Vergangenheit kritisch zu betrachten und zu Selbsterkenntnis zu kommen,
– ihre Einstellung aus eigenem Antrieb zu ändern.

Interventionen dieser Art führen uns vor ein ethisches Dilemma, indem wir zwar durch unser Eingreifen Bedingungen schaffen, die zu einem Durchbrechen der bisherigen Blindheit beitragen sollen und dennoch die Konfliktparteien nicht in eine bestimmte Richtung beeinflussen, die von uns bewusst oder unbewusst vorgegeben wird.

Das Respektieren der Entscheidungsfreiheit ist für uns das ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmal der Methoden. Die ernsthafte Anerkennung des geistigen Wesenskerns des Menschen impliziert, dass das Individuum selbst

- erkennen sollte, inwiefern bisher unbewusste, aus der Vergangenheit wirkende Motive zu einem Verhalten geführt haben, für das es bei wachem Bewusstsein die volle Verantwortung nicht übernehmen könnte;
- erkennen sollte, welchen situativen Einflüssen man nachgegeben hat, die zu unverantwortlichen Reaktionen geführt haben;
- erkennen sollte, von welchen Wünschen, Leitbildern, Werten, Ambitionen usw. für die weitere Zukunft es sich konkret hat leiten lassen.

Es ist die Verantwortung des Individuums, neue Perspektiven zu entwickeln, Initiativen zu nehmen und seine Einstellung zu verändern. Mit Carl Rogers (C. Rogers und B. Skinner, 1956) sehen wir die Fähigkeit, sich der Einflüsse bewusst zu werden und sich für sein Handeln und dessen Folgen verantwortlich zu stellen, als Wesensmerkmal des Menschen überhaupt. Aber es ist undenkbar, dass sich Menschen gegenseitig nicht beeinflussen und in ihrer Freiheit nicht einengen. Darum *bleibt das ethische Dilemma für die intervenierende Dritte Partei immer bestehen:* Wenn wir mit anderen an psychischen Faktoren arbeiten, dann können wir uns von unseren Ideen und Zielen leiten lassen. Wenn wir diese vor dem andern verbergen und ihn zu einer unreflektierten Übernahme bewegen wollen, dann beeinflussen wir ihn manipulativ: Der andere wird zum Instrument und von uns zur Verwirklichung *unserer* Ziele benutzt bzw. missbraucht.

Genauso ist für die Drittpartei der faktische Entscheidungsspielraum durch innere und äussere Zwänge, Einflüsse, unbewusste Strebungen usw. immer eingeengt. Darum ist es unrealistisch, Interventionen immer an einem absolut reinen Freiheits-Ideal messen zu wollen. Eine Intervention der dritten Partei betrachten wir als ethisch positiv, wenn sie sich bei gegebenen Einschränkungen und unter dem grösstmöglichen Bewusstsein dieser Einschränkungen von dem Ziel leiten lässt, die verbliebenen Freiheitsspielräume bestmöglich in Richtung grösserer Selbstverantwortung zu nutzen. Damit muss die Fähigkeit des Klienten, zu unseren Absichten nein sagen zu können, respektiert und im Prinzip ständig vergrössert werden. *Anerkennen der Freiheit umfasst auch die Freiheit zum Miss-*

brauch des gegebenen Handlungsspielraumes und damit die Fähigkeit zum „Bösen". Und eigentlich ist dies erst die Grundbedingung für das Entwickeln und Verwirklichen der Fähigkeit zur Freiheit. (...)
(An dieser Stelle folgen in Glasls Buch zahlreiche Beispiele praktischer Interventionen zur autonomen Attitüdenänderung; auch auf deren Wiedergabe musste hier aus Platzgründen verzichtet werden, B.M.)

11.2.3 Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen

Auf den intensiveren Stufen der Eskalation fürchten die Parteien, dass ihre ernst gemeinten Vertrauensbeweise von der Gegenpartei nicht erkannt, falsch gedeutet oder sogar missbraucht werden. Dadurch lassen sie gute Absichten wieder fallen. C. Osgood (1966) hat eine Taktik zur einseitig initiierten Entspannung in internationalen Krisen vorgeschlagen, die „GRIT-Taktik" („graduated and reciprocated initiatives in tension reduction"). S. Lindskold (1978) hat diese Vorgehensweise in experimentellen Untersuchungen mit Individuen und kleinen Gruppen überprüft und die von Osgood erwarteten Wirkungen tatsächlich bestätigen können. Die Abrüstungsschritte M. Gorbatschows folgten genau diesem Weg!
GRIT- Taktik- nach C. Osgood (1966):

1. Eine Partei erklärt öffentlich ihren Vorsatz, zu einer einseitigen Massnahme der Spannungsverminderung überzugehen, z.B. das Abberufen der eigenen Botschafter rückgängig zu machen.
2. Dieselbe Partei führt eine eindeutige Gebärde der Versöhnung durch und lädt gleichzeitig die Gegenpartei ein, dasselbe zu tun.
3. Auch wenn die Gegenpartei darauf nicht positiv reagiert, folgt die nächste versöhnende Gebärde, z.B. indem die eigenen Ausweisungsbescheide für Bürger des anderen Staates ungültig erklärt werden und ihnen der weitere Verbleib gewährt wird.
4. Wenn die Gegenpartei darauf aggressiv reagiert, folgt eine – öffentlich angekündigte – angepasste, aber deutlich sehr beschränkte Massnahme der Vergeltung, ohne dass die bisherigen versöhnenden Akte widerrufen werden.
5. Danach wird die nächste entspannende Massnahme angekündigt und durchgeführt.

In Experimenten hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen zwar guten Willen dokumentiert und doch nicht als Schwäche ausgelegt wird. *(Auch hier folgen in*

Glasls Buch wieder Beispiele, die hier aus Platzgründen weggelassen werden müssen, B.M.)

11.2.4 Verhaltens-orientierte Interventionen

Das Verhalten der Konfliktparteien wird im Zuge der Eskalation immer vielschichtiger:

– das Verhalten verlagert sich schwerpunktmässig zusehends vom verbalen in den non-verbalen Bereich;
– die Diskrepanzen zwischen Absicht, Verhalten und Wirkungen werden grösser; in der Kommunikation sind Überton und Unterton immer weniger kongruent;
– im Verhalten kommen ein oder mehrere der 8 Funktionen zum Ausdruck, ohne dass dies von den Akteuren so erkannt wird;
– das Verhalten bezweckt mehr und mehr Nebenwirkungen auf Dritte, um diese eventuell zu Koalitions- oder Allianzpartnern zu machen, oder um sich bei Umstehenden zu rechtfertigen;
– destruktives, d.h. aggressiv zerstörerisches Verhalten und obstruktives Verhalten, um einander Hindernisse in den Weg zu legen, zu strafen, zu sanktionieren usw., dominiert;
– die *dämonisierte Zone* wächst;
– das Verhalten wird durch alle Wechselwirkungen in den Parteien und zwischen den Parteien zunehmend konditioniert und fixiert; es erstarrt zu einigen wenigen stereotypen und zwanghaft ablaufenden Verhaltensformen.

Interventionen können eine Beeinflussung des äusseren Verhaltens versuchen und die folgenden Ziele mögen dabei verwirklicht werden:

a) die Parteien werden sich der Funktionen ihres Verhaltens bewusst;
b) die Parteien lernen, die eventuellen Diskrepanzen zwischen ihren Absichten, ihrem Verhalten und den ungewollten Folgewirkungen zu überschauen und zu verringern (Kongruenz);
c) sie erkennen die Faktoren, welche konditionierend bzw. determinierend auf ihr Verhalten wirken;
d) das Verhalten der Parteien wird unter Kontrolle gebracht, so dass die schädlichen Folgen geringer werden (Verhaltenskontrolle);
e) das Verhalten wird in bestimmte Bahnen gelenkt, so dass es weniger gewaltsam oder destruktiv ist;

f) für die Kontrolle des Verhaltens werden explizite Beurteilungskriterien erstellt, so dass Abweichungen wirkungsvoll korrigiert werden können;
g) die bisherigen Interventionen, die auf Perzeptionen und Attitüden gerichtet waren, werden durch verhaltensorientierte Interventionen konsolidiert und operationalisiert, wodurch ihre Umsetzung verstärkt wird.

Die unter a bis c genannten Ziele können als Folgewirkung der perzeptions- und attitüdeorientierten Interventionen auftreten, weil sie auf Vertiefung der Selbstkenntnis ausgerichtet sind. Nicht jede verhaltensorientierte Intervention verfolgt alle genannten Ziele, sondern jeweils nur einige oder mehrere von ihnen. Im folgenden wollen wir verschiedene dieser Interventionen darstellen.

1. Verhaltensregelung: In den meisten Organisationen ist es gebräuchlich, auftretende Konflikte zu lösen, indem man das Verhalten der Parteien in geordnete Bahnen zu lenken versucht. Dies kann zweierlei Formen annehmen:

Konfliktregulatoren bewirken eine *generelle Regelung* des Verhaltens, die nicht nur für die aktuellen Konfliktparteien gilt, sondern für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Angehörigen der Institution. Verhaltensnormen sind auch Voraussetzung dafür, dass ein Konflikt eventuell mit juristischen Verfahren behandelt oder für Schiedsverfahren zugänglich wird (S. LaTour, P. Houlden, L. Walker. J. Thibaut, 1976). Auf generelle Verhaltensregelung gehen wir deshalb an dieser Stelle nicht mehr weiter ein.

Die zweite Form ist die der *speziellen Verhaltensregelung.* Hiermit wird das Verhalten der direkt betroffenen Konfliktparteien in bestimmte Bahnen geleitet, ohne dass man sich weiters um eine Beeinflussung der Perzeptionen und Einstellungen oder anderer Faktoren kümmert. Mittels direkter Verhaltensanweisungen werden die äusseren Formen des Verhaltens, wie Gewalt, Aggression, Kampftaktiken usw., beeinflusst. Im Alltag geschieht dies, wenn sich der Chef bei seinen Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen verbittet, „weil das nicht zu unserem Betrieb passt", „weil es unschön ist" oder Aufsehen erregt („Wir zanken uns nicht, wenn andere dabei sind!"). Verhaltensregelung kann durch Strafen, Versprechungen und andere Sanktionen unterstützt werden. Sie kann von anderen erzwungen oder von der Konfliktpartei selbst zur Auflage gemacht worden sein.

In der Regel lassen Interventionen der Verhaltensregelung die deformierten und fixierten negativen Perzeptionen und Attitüden unverändert. Auch ein Richter lässt unberücksichtigt, ob durch seinen Rechtsspruch mehr Verständnis, Liebe oder Kooperationsbereitschaft zwischen den streitenden Parteien auftritt. T. Newcomb (1947) weist auf empirische Befunde, nach denen eine generelle Verhaltensregelung zwar die direkte destruktive Wirkung eindämmt, nicht aber zu einer Verbesserung der gegenseitigen Einstellungen führt. Die wichtigste Wir-

kung war jedoch immer eine Unterbindung der sozialen Ansteckung, weil das Konfliktverhalten öffentlich als negativ diskriminiert worden war.

Trotz vieler Unzulänglichkeiten der Verhaltensregelung kann diese in manchen Konfliktsituationen oft die einzig mögliche Methode sein, die eine weitere Eskalation (wenigstens vorübergehend) unterbindet.

Bei Konflikten der fünften oder sechsten Stufe sind die Parteien oft nur zu verhaltensregelnden Massnahmen bereit. Sie beobachten dann sehr kritisch, wie die Gegenpartei mit diesen Vereinbarungen umgeht. Wenn die Konfliktparteien bestimmten Spielregeln für die nächste Konfrontation zustimmen, dann macht eine dritte Partei für diese Zeit Gebrauch von einer speziellen Konfliktregelung. Diese ist in den meisten Fällen unabdingbar, wenn man verhindern will, dass die Konfliktparteien bei der Arbeit an ihren Problemen wieder in ihr übliches Konfliktverhalten verfallen. M. Deutsch (1973, p. 385) weist auf die Unterstützungsfunktion solcher Kommunikationsregeln oder Spielregeln für die Konfrontationsbesprechungen: „Die Essenz fairer Spielregeln ist, dass sie unbevorurteilt sind. Ein Verhalten unter Achtung solcher Regeln setzt die Bereitschaft der Parteien voraus, von der Gegenpartei genau dasselbe Verhalten zu akzeptieren, das man auch ihr gegenüber an den Tag legt. Solche Spielregeln bieten beiden Seiten dieselben Chancen, ihre Anliegen vorzubringen und auf die der Gegenseite zu reagieren. Zusätzlich begrenzen oder definieren sie, inwieweit jede Seite die andere verletzen darf. Durch Regeln wird jede Seite klar für ihre Positionen und ihr Verhalten verantwortlich, so dass keine Partei die Wirklichkeit leugnen kann, nicht willentlich lügen oder die Verantwortung für ihr Verhalten der Gegenpartei in die Schuhe schieben kann.“

Diese Funktionen der Verhaltensregeln gelten im besonderen für die einzelnen Aktionen der dritten Partei im Rahmen der Orientierungsphase, wenn vorläufige Vereinbarungen zum Status quo und zur Strategie der weiteren Konfliktbehandlung getroffen werden müssen.

2. Verhaltensbegrenzung: Hiermit werden nicht so sehr Formvorschriften erstellt, sondern bestimmte Objekte (im Krieg: Kulturdenkmäler oder Rot-Kreuz-Lazaretts), Personen (in Nordirland ist es tabu, Frauen, Kinder oder geistliche Würdenträger willentlich anzugreifen), Issues („Debatten über Politik dulde ich nicht in meinem Büro!“), Räume („Konflikte tragen wir nicht auf der Strasse oder auf der Tribüne aus!“) oder Zeiten usw. für Konfliktverhalten zum Tabu erklärt.

Mit einer Verhaltensregelung oder Verhaltensbegrenzung sollen bestimmte unerwünschte Folgewirkungen verhindert werden. Es geht um das Beherrschen und Voraussagen der *direkt* erkennbaren Auswirkungen des Konfliktes. Die *indirek-*

ten Folgen können jedoch unsichtbar bleiben. Verhaltensbegrenzung kann zu einem Aufstauen negativer Einstellungen führen, die schliesslich einen Ausweg in andere Gebiete, auf andere Personen usw. suchen. Konflikte werden dadurch verschleppt oder exportiert: Der von seinem Chef unterdrückte Arbeiter schlägt seine Frau, diese das Kind, das Kind den Hund usw.

3. Verhaltenssublimierung, Ablenkung auf andere Objekte oder Personen usw.: A. Etzioni (1964) rät zu einer Ablenkung des Konfliktverhaltens auf ungefährliche Gebiete: Tätliche Auseinandersetzungen können lieber zu heftigen verbalen Gefechten werden; anstelle des Bürgerkrieges mit militärischer Gewaltanwendung können parlamentarische Debatten treten; nationale Gegensätze können so umdirigiert werden, dass sie sich in kultureller oder ökonomischer Konkurrenz entladen. Sport erfüllte schon bei den Griechen eine Ventilfunktion: Die Gegensätze der bislang autonomen Kleinstaaten konnten sich ausleben, ohne dass die Bildung eines überregionalen Gemeinwesens dadurch behindert worden wäre.

4. Verhaltenskonditionierung: Belohnung oder Strafe sollen bestimmte Verhaltensweisen begünstigen oder hemmen. Sie können zu einer positiven oder negativen Konditionierung werden. Mit den Methoden der Verhaltenstherapie (siehe dazu N. Birbaumer, 1977) werden (a) die *äusseren* oder (b) *inneren Stimulusfaktoren* der einzelnen Personen so beeinflusst, dass sie bei den Konfliktparteien einen anderen Verhaltensreflex auslösen. (a) In Konfliktsituationen können *externe* Umstände, die mit unangenehmen Erinnerungen oder Vorstellungen behaftet sind, vermieden werden: Eine Sitzung des Managementteams findet nicht im berüchtigten Konferenzraum sondern in einer gemütlichen Ecke der Kantine statt. Hintergrundmusik bringt Entspannung, Blumen sorgen für eine freundliche Note usw. (b) *Innere Stimulusfaktoren* können beispielsweise mit Methoden der „Aversionstherapie“ (S. Rachman und J. Teasdale 1969) beeinflusst werden.

(...)

5. Autonome Verhaltensänderung: Einige Methoden haben eine von den Konfliktparteien autonom vorgenommene Verhaltensänderung zum Ziel. Dazu müssen die Konfliktparteien ihr eigenes Verhalten kennen und verstehen lernen und ihr Verhalten aus eigenem Antrieb so ändern, dass sie Selbstkontrolle über ihr Verhalten gewinnen. Bisher haben wir Verhaltensregulierung als eine von anderen ausgeübte Kontrolle des Verhaltens erwähnt. Diese Kontrolle kann auch von den Konfliktparteien selbst ausgeübt werden.

Schulen des Verhaltens: Das Verhalten kann z.B. mit Hilfe von Tonband- oder Video-Aufnahmen durch Beobachter usw. der handelnden Konfliktpartei zu Bewusstsein gebracht werden. Die perzeptionsorientierten Interventionen sind zumeist feedback der Perzeptionen des Verhaltens der Gegenpartei. In Rollenspie-

len, strukturierten Übungen usw. kann neues Verhalten ausprobiert und so verbessert werden, dass eine grössere Kongruenz der Intention und des Verhaltens sowie der vorhersehbaren Folgewirkungen des Verhaltens erreicht wird. Die Konfliktparteien können einander aktiv beim Erlernen neuen Verhaltens unterstützen. Eine modifizierte Anwendung der Techniken des „Management by objectives" (siehe F. Glasl und B. Lievegoed, 1975) kann hierbei von grossem Nutzen sein. (...) Die Konfliktparteien können sich bestimmte Spielregeln geben. Später können sie wieder auf die formalisierten Regeln verzichten, wenn das Lernen neuen Verhaltens genügend konsolidiert ist. (…)

Zitierte Literatur:

Beckhard, R., The Confrontation Meeting, in: W. Bennis, R. Benne, R. Chin (eds.), The Planning of Change, New York 1969, pp. 478-485.
Berlew, D.E., Conflict and Under-utilized Ressource, Referat Nive Najaarsdag 1977, Den Haag 1977.
Bernard, J., The Sociological Study of Conflict, in: International Sociological Association, The Nature of Conflict, Paris 1957.
Birbaumer, N. (Hrsg.), Psychophysiologie der Angst, München/ Wien/ Baltimore 1977.
Blake, R., H. Shepard, J.S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, Ann Arbor/Houston 1964.
Brown, J.A.C., Techniques of Persuasion, Harmondsworth 1963.
Burton, J.W., Conflict and Communication, London 1969.
Deutsch, M., The Resoulution of Conflict, Yale 1973.
Etzioni, A., Winning Without War, New York 1964.
Glasl, F., Gewaltsame und gewaltfreie Aktionsstrategien, in: Der Christ in der Welt, Jg. 23, 1973, Nr. 4, pp. 94-107.
Glasl, Kalcher und Piber 2004
Glasl, F., B. Lievegoed, Führungstechniken, in: E. Gaugler (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
Harrison, R., Choosing the Depth of Organizational Intervention, in: Journal of Applied Behavioral Studies, Vol. 6, 1970, pp. 181-202.
Kelman, H.C., Compliance, Identification, and Internalization, Three Processes of Attitude Change, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, 1958, pp. 51-60.
LaTour, St., P. Houlden, L. Walker, J. Thibaut, Some Determinants of Preferents for Modus of Conflict Resolution, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 20, 1976, pp. 319-356.
Lindskold, S., Trust Development, the GRIT-Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, in: Psychological Bulletin, Vol. 85, 1978, pp. 772-793.
Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York 1954.
Newcomb, T.R., Autistic Hostility and Social Reality, in: Human Relations, Vol. 1, 1947, pp. 69-86.
Osgood, C.E., Perspective in Foreign Policy, Palo Alto (Calif.) 1966.
Rachman, S. und Teasdale, J. 1969

Rogers, C.R., B.F. Skinner, Some Issues Concerning the Control of Human Behavior, in: Science, 1956, no. 124, pp. 1057-1066.
Sherif, M., Supercoordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict, in: American Journal of Sociology, Vol. 63, 1958, pp. 349-356.
Sherif, M., In Common Predicament, Boston 1966.
Steiner, R., Philosophie der Freiheit, Stuttgart 1967.
Walton, R.E., Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultations, Reading 1969.